



## Designing an Employee Well-being Model in Military Organizations Based on Grounded Theory Analysis

Aliakbar Peyvasteh <sup>1✉</sup> | Hossein Rezayi Bakhtiyari <sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Management, Department of Management, Osveh, Tabriz, Iran.

E-mail: [a.peyvasteh@ut.ac.ir](mailto:a.peyvasteh@ut.ac.ir)

2. MS., Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

E-mail: [hosseinrb442@gmail.com](mailto:hosseinrb442@gmail.com)

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received

23 November 2023

Received in revised form

16 January 2024

Accepted

8 July 2024

Published online

12 December 2024

#### Keywords:

*Employee morale,  
military organizations,  
Grounded Theory*

---

### ABSTRACT

**Objective:** The promotion of happiness and well-being among personnel is of increasing significance in military organizations due to the critical role, value, and impact of human resources. This study aims to design an employee well-being model for military organizations based on grounded theory and to examine its implications for organizational outcomes and the existing body of knowledge in this field.

**Methodology:** This research is applied in nature and employs a qualitative approach using grounded theory methodology. The sampling process was conducted theoretically, utilizing purposive and snowball sampling techniques, and continued until theoretical saturation was achieved. Interviews were conducted with senior experts and professionals within military organizations to ensure comprehensive data collection.

**Findings:** The data analysis process, conducted through open, axial, and selective coding, led to the development of a grounded theory framework for employee well-being in military organizations. The designed model comprises causal, contextual, and intervening conditions, illustrating the central phenomenon, outcomes, and strategic implementation of public policy.

**Conclusion:** Military commanders and human resource policymakers can utilize the findings of this research to enhance employee performance and organizational productivity, foster motivation and job satisfaction, drive organizational growth and development, increase employee resilience and adaptability, strengthen necessary infrastructure, promote future-oriented planning, reduce stress, and enhance team cohesion for improved workforce efficiency. From a theoretical perspective, this study contributes to addressing existing gaps in the literature. Finally, practical recommendations are provided to improve employee well-being in military organizations.

---

**Cite this article:** Peyvasteh, A., & Rezayi Bakhtiyari, H. (2024). Designing a model of employee morale in military organizations based on the Grounded Theory. *Military Science & Techniques*, 20 (69), 89-123.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2024.2016325.1970>

**Publisher:** AJA Command and Staff University

DOI: 10.22034/qjmst.2024.2016325.1970





## طراحی مدل نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی

### بر اساس تحلیل داده بنیاد

علی اکبر پیوسته<sup>۱</sup> | حسین رضائی بختیاری<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی اسوه، تبریز، ایران. رایانامه: [a.peyvasteh@ut.ac.ir](mailto:a.peyvasteh@ut.ac.ir)  
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: [hosseinrb442@gmail.com](mailto:hosseinrb442@gmail.com)

#### اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:	هدف: توسعه شادی و نشاط با توجه به ارزش، جایگاه و تاثیرگذاری نیروی انسانی در سازمان‌های نظامی بیشتر نمایان می‌گردد. پژوهش حاضر با هدف، طراحی مدل نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی بر اساس نظریه‌پردازی داده بنیاد و نتایج آن بر عایدی سازمان و ادبیات این حوزه اجرا شده است.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	روش پژوهش: این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد به صورت کیفی اجرا و نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از روش‌های هدفمند و گلوله برفی و بر مبنای اشباع نظری داده‌ها انجام شد؛ به گونه‌ای که تا رسیدن به اشباع نظری با کارشناسان عالی و خبرگان در سازمان‌های نظامی، مصاحبه به عمل آمد.
تاریخ بازنگری:	یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده طی فرایند کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، به ایجاد نظریه داده بنیاد در حوزه نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی منجر شد. عناصر مدل طراحی شده از، شرایط عالی، زمینه‌ای و واسطه‌ای تشکیل شده است که پدیده محوری، پیامدها و راهبردهای اجرای خط‌مشی عمومی را نشان می‌دهد.
تاریخ پذیرش:	نتیجه‌گیری: فرماندهان و سیاست‌گذاران مدیریت نیروی انسانی می‌توانند از نتایج این پژوهش، بر بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان، ایجاد انگیزه و افزایش رضایتمندی کارکنان، پیشرفت و توسعه سازمان، افزایش تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری کارکنان، تکمیل زیرساخت‌های لازم و آینده‌نگری و کاهش استرس و افزایش انسجام تیمی، برای کارآمدی بیشتر کارکنان در سازمان بهره‌مند و از نظر ادبیات و مبانی نظری نیز می‌تواند خلأ تئوریکی را غنی کند. در پایان نیز، پیشنهاد‌های کاربردی برای بهبود نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی ارائه گردید.
تاریخ انتشار:	کلیدواژه‌ها:
۱۴۰۲/۰۹/۰۲	سازمان‌های نظامی، نشاط کارکنان، داده بنیاد.
۱۴۰۲/۱۰/۲۶	
۱۴۰۳/۰۴/۱۸	
۱۴۰۳/۰۹/۲۲	

استناد: پیوسته، علی اکبر و رضائی بختیاری، حسین (۱۴۰۳). طراحی مدل نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی بر اساس تحلیل داده بنیاد. *علوم و فنون نظامی*، ۲۰ (۶۹)، ۱۲۳-۸۹.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2024.2016325.1970>



ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران  
DOI: 10.22034/qjmst.2024.2016325.1970



## Designing an Employee Well-being Model in Military Organizations Based on Grounded Theory Analysis

Aliakbar Peyvasteh<sup>1✉</sup> | Hossein Rezayi Bakhtiyari<sup>2</sup>

### Extended Abstract

#### Introduction

Employees spend a significant portion of their time in the workplace, making a dynamic and energetic organizational atmosphere a key priority for many institutions. Despite the recognized importance of workplace vitality, limited research has been conducted in this area. A lack of attention to employee well-being, failure to identify the root causes affecting vitality, and the absence of effective improvement strategies may lead to significant organizational challenges in the future. The role of happiness and vitality is particularly pronounced in military organizations due to the strategic value, position, and impact of human resources. This study aims to design an employee vitality model for military organizations based on grounded theory analysis, examining its implications for organizational effectiveness and contributing to the existing literature.

#### Methodology

This research is applied in nature and employs a qualitative approach based on grounded theory. The primary method used for theory construction follows qualitative research principles, involving open, axial, and selective coding processes. The study participants include experts and specialists from military organizations—particularly those

<sup>1</sup> Assistant Professor, Faculty of Management, Department of Management, Osveh, Tabriz, Iran. E-mail: a.peyvasteh@ut.ac.ir

<sup>2</sup> MS., Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: hosseinrb442@gmail.com



working in human resources—and academic professionals specializing in human resource management.

The research utilizes **theoretical sampling**, conducted through non-probability techniques such as snowball (chain referral) and purposive sampling, with data collection continuing until theoretical saturation was achieved. Interviews were conducted with top military experts to ensure comprehensive insights into the factors influencing employee vitality in military organizations.

## Findings

The data analysis process, which involved open, axial, and selective coding, led to the development of a grounded theory framework for employee well-being in military organizations. According to the interviews, the central phenomenon of the study is the vitality and happiness of employees in military organizations.

- Causal factors (motivating conditions): These refer to the primary causes and events that drive employee vitality. The key influencing factors include:
  - Individual factors: Personality traits, physiological conditions, and skill development
  - Organizational factors: Workplace environment and leadership approaches
  - Motivational factors: Employee incentives, job satisfaction, and career development
  - Social factors: Cultural and religious influences, organizational communication, and citizenship behaviors
- Contextual conditions (foundational elements): These elements provide the structural basis for fostering employee vitality and include:



- Establishing a positive organizational culture
- Developing sports and recreational infrastructure
- Strengthening educational and learning facilities
- Implementing effective leadership styles and participatory decision-making
- Leveraging talented human resources and encouraging creativity and innovation
- Allocating and optimizing financial resources
- Intervening conditions (challenges and constraints): Various challenges affect the realization of employee vitality, including:
  - Infrastructural and technical challenges
  - Cultural and social barriers
  - Educational limitations
  - Financial and legal constraints
  - Organizational and managerial obstacles
- Strategic factors (approaches to improving vitality): These play a crucial role in human resource development and significantly impact organizational vitality. Effective strategies include:
  - Fostering strategic thinking
  - Investing in sports and recreational infrastructure
  - Optimizing financial resource allocation
  - Cultivating a positive organizational culture
  - Enhancing educational infrastructure
  - Implementing effective leadership styles
  - Attracting and nurturing talented human resources
  - Promoting creativity and innovation
  - Re-evaluating the concept of vitality within the organization



The study's results demonstrate that improving employee vitality leads to enhanced performance, increased productivity, higher motivation and job satisfaction, organizational progress and development, greater resilience and flexibility, improved infrastructure, and enhanced foresight in decision-making. The findings encompass individual, organizational, and societal outcomes.

## Conclusion

In military organizations, fostering employee vitality is of paramount importance. A dynamic and energetic workforce not only enhances individual job satisfaction but also contributes to a positive organizational culture, ultimately strengthening national security efforts. Military commanders and human resource policymakers can leverage the findings of this research to:

- Enhance employee performance and organizational productivity
- Boost motivation and job satisfaction
- Drive organizational progress and development
- Increase resilience and adaptability among personnel
- Strengthen long-term infrastructure planning
- Reduce workplace stress and improve team cohesion

From a theoretical perspective, this study enriches the existing literature by addressing gaps in the understanding of workplace vitality in military settings.

## Practical Recommendations

To further improve employee vitality in military organizations, the following actionable strategies are suggested:

1. Adopt effective leadership and command principles
2. Foster collaboration and alignment with organizational goals
3. Ensure transparency in communication and employee recognition



4. Implement timely and appropriate reward and appreciation programs
5. Prioritize the mental and psychological well-being of employees
6. Create a conducive work environment with appropriate facilities
7. Develop recreational, cultural, and sports programs
8. Recognize and empower employees while fostering a sense of security
9. Enhance social interactions and communication within the organization
10. Cultivate a strong and positive organizational culture

By implementing these recommendations, military organizations can create a more engaging, resilient, and productive workforce.

## References

- Al-Hadrawi, B., Jawad, A. R., & Al-Zurfi, A. R. (2023). Transformational leadership and its impact on realizing organizational happiness. *Journal of Production and Industrial Engineering*, 4(2), 60–73. RAME Publishers.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment, and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: A sampling weights in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjm.v4i3.123>
- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear me out! This is my idea: Transformational leadership, proactive personality, and relational identification. *SAGE Open*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440221106620>



## مقدمه

شادی سازمانی<sup>۱</sup> بر این واقعیت بنیادین تکیه دارد که محیط کاری شاد، باعث تشویق کارکنان شده و تأثیری مثبت بر روی نگرش و بهره‌وری آن‌ها دارد. شادی و نشاط از مهم‌ترین و مؤثرترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در روند زندگی است و بدون آن‌ها زمینه فعالیت، خلاقیت، ابتکار، اختراع و زندگی سالم ایجاد نمی‌شود. در حقیقت زمانی افراد می‌توانند از استعداد و توانایی‌هایی خود به‌خوبی استفاده کنند و از شغل خود رضایت داشته باشند که احساس شادی بکنند و از سلامت ذهنی و فیزیکی لازم برخوردار باشند (تیبانیان و حیدری، ۱۳۹۹). همچنین یکی از شاخص‌های اصلی بهزیستی، که پژوهشگران بر نقش محوری آن تأکید بسیار دارند، نشاط است که موجب کاهش میزان استرس، اضطراب، افسردگی، بهبود وضعیت سلامت، و موفقیت در محیط کار می‌شود. (Li. et all, 2019) امروزه با توجه به چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن‌ها مواجه هستند، ایجاد سازمان شاد یکی از نیازهای راهبردی برای موفقیت در بلندمدت است. موفقیت سازمانی توسط عواملی متعدد به‌ویژه منابع انسانی تعیین می‌شود. منابع انسانی با سطوح بالای شادکامی مطمئناً بر بهره‌وری و وظایف انجام‌شده تأثیر می‌گذارد. از آنجا که کارکنان بیشتر روز خود را به کار در سازمان می‌گذرانند، بدیهی است محیط سازمانی بر رفاه عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد (Al-Hadrawi et al., 2023).

در کتاب صنعت شادی<sup>۲</sup> بیان می‌کند که یکی از دغدغه‌های انسان امروزی شادی و شاد زیستن است. شادی به‌عنوان یک صنعت شناخته می‌شود که لازم است از آن در تمام نهادهای جامعه استفاده شود. هر نظام مدیریتی، آموزشی، سیاسی، سازمان‌های دولتی و هر واحد اقتصادی کوچک و بزرگ در جهان نیازمند این صنعت هستند تا بازدهی عالی داشته باشند. مدیران سازمان‌ها باید به همراه مشاوران متخصص شادی برای نحوه شاد کردن کارکنان خود آموزش ببینند، چراکه ایجاد رضایت درونی و حقیقی در کارکنان مهم‌ترین عنصر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی است (William Davies, 2015: 34). نشاط ضرورتی مهم برای سلامت جسم و روح و سرزندگی است که به زندگی شخصی و شغلی انسان‌ها رنگ و بو و معنا و مفهوم خاصی می‌دهد و عامل بسیار مهمی در جهت پیشرفت است (زارعی متین و حق‌گویان ۱۳۹۷). نشاط به تجربه‌ی داشتن انرژی در دسترس برای خود اشاره دارد. کارکنان هنگام کار پر از انرژی مثبت هستند و از نظر روحی و جسمی احساس قوت می‌کنند. چنین کارکنانی اغلب عملکرد شغلی بالاتر و استرس کمتری از خود نشان می‌دهند. (Tummers. et all. 2018)

<sup>1</sup> Organizationl happiness

<sup>2</sup> The Happiness Industry

کارکنان بانشاط زندگی شغلی باکیفیت تری دارند، خستگی ناپذیرند، در کارشان موفق و در محیط خانوادگی پرانرژی تر هستند، و دیگران کمتر از آن‌ها دلخور می‌شوند. مهم‌تر اینکه نشاط آن‌ها باعث بهبود روحیه اطرافیان‌شان می‌شود (علی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین در دنیای پر از تنش و استرس امروز و بازارهای رقابتی، وجود آرامش و بهره‌مندی از نشاط سازمانی<sup>۱</sup> هدفی است که بسیاری از سازمان‌ها در پی رسیدن به آن می‌باشند، بیشتر سازمان‌ها به این امر پی برده‌اند که، وجود نشاط سازمانی ابزاری مهم و اثرگذار برای تحقق اهداف و استراتژی‌ها و عملکرد وظیفه‌ای مطلوب آن‌ها است. منابع علمی ایجاد نشاط را پدید آوردن بستر و فضایی می‌دانند که در کارکنان خود طراوت و شادمانی را برمی‌انگیزد (فانی و آقا زیارتی، ۱۳۹۲). نشاط در محیط کار زمانی حاصل می‌شود که فرد برای دستیابی به اهداف کاری خود از توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه خود استفاده کند. استعدادها، مجموعه‌ای از توانایی‌های ذهنی، جسمی و روانی‌اند که درون هر فرد به‌طور متفاوت موجود است. توانمندی‌های درونی، سرمایه‌های وجودی هر فرد هستند که اگر به کار گرفته شوند، احساس رضایت و شادی ماندگار یا همان نشاط را ایجاد خواهند کرد (Cloutier. et all, 2014).

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها، بخصوص در سازمان‌های نظامی غیرقابل انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است عدم فراهم کردن محیط و ابزار مناسب بهسازی در این سازمان‌ها که همواره حافظان مرزها و امنیت کشور می‌باشند، می‌تواند مسائلی را برای سازمان‌ها در برداشته باشد. بنابراین هزینه‌های بهسازی نیروی انسانی را نباید جزء هزینه‌های مصرفی سازمان به حساب آورد همان‌طور که کلیه هزینه‌های سازمان‌ها در بخش آموزش اعم دوره و تشکیل کلاس و... به‌عنوان سرمایه‌گذاری در نظر گرفته می‌شود در بخش سرمایه انسانی نیز باید با دید هزینه سرمایه‌گذاری برای آینده‌نگریست، زیرا نتایج آن در کارآمدی سیستم و نهایتاً بهره‌وری سازمان در درازمدت مشخص می‌گردد (پیوسته و همکاران، ۱۴۰۰).

سازمان‌های نظامی به‌عنوان سازمانی امنیتی و حفاظتی، وجود نشاط در بین نیروی انسانی اهمیت فراوانی دارد. چراکه نه تنها نیروی انسانی بانشاط می‌تواند محیط کار را برای خود و همکاران مناسب کنند بلکه می‌توانند، موجب ایجاد روحیه مثبت کارکنان در دفاع از امنیت کشور شوند. از سوی دیگر، سبب افزایش انگیزه، بهره‌وری و رضایت شغلی گردند. به همین منظور در سازمان‌های نظامی، طرح‌های ۳۱گانه نورانی لیبیک یا امام خامنه‌ای و طرح‌های ۱۶گانه

<sup>1</sup> Organizational vitality

مصباح فرهنگی که اجرای دقیق و به موقع طرح‌های مذکور خصوصاً طرح‌های مربوط به حوزه نیروی انسانی می‌تواند بستری مناسب برای ایجاد شادی و نشاط در بین کارکنان فراهم نماید.

کارکنان بیشترین وقت خود را در سازمان‌های خود می‌گذرانند داشتن فضایی پرنشاط و پرانرژی به اولویت اصلی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. با وجود اهمیت بالای نشاط در سازمان، پژوهش‌های کمی در این خصوص، صورت گرفته است. عدم توجه کافی به مسئله نشاط، عدم ریشه‌یابی عوامل مؤثر بر نشاط و راهبردهای بهبود آن‌ها احتمالاً در آینده، سازمان دچار مشکلات عدیده‌ای خواهد شد. پرداختن به موضوع نشاط در سازمان‌های نظامی از جمله دغدغه‌های محقق بوده است، که محقق درصدد برآمد تا به طراحی الگوی نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی به این مؤلفه‌ی مهم از منابع قدرت نیروی نظامی بپردازد. بر این اساس محقق به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش است، که دریچه ورود به سایر بخش‌های پژوهش است. هدف پژوهش، در راستای پاسخ به پرسش‌های پژوهش است. بر این مبنا می‌توان پرسش اصلی پژوهش را به شرح زیر مطرح کرد: مدل نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی چگونه است؟ و بر اساس سؤال اصلی پژوهش، سؤال‌های فرعی ذیل تبیین می‌گردد که عبارت‌اند از: ۱- شرایط علی نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی کدام‌اند؟ ۲- شرایط واسطه‌ای<sup>۱</sup> (مداخله‌گر) نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی چیست؟ ۳- عناصر تشکیل دهنده و پدیده محوری<sup>۲</sup> فرایند مزبور کدام‌اند؟ ۴- بستر حاکم و شرایط زمینه‌ای<sup>۳</sup> نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی چیست؟ ۵- راهبردهای<sup>۴</sup> نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی چه است؟ ۶- پیامدهای<sup>۵</sup> نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی کدام‌اند؟

### مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

سرمایه انسانی، مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی است که روابط نزدیک و تنگاتنگ میان اعضای سازمان را آسان می‌کند این منابع ارزشمند تعاملات فردی موردنیاز برای اقدام جمعی را فراهم می‌کند (Crane, B, & Hartwell, C. J. 2018).

مدیریت منابع انسانی، چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌ها در تمامی ابعاد منابع انسانی است، که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها،

<sup>1</sup> Intervening Conditions

<sup>2</sup> Phenomenon

<sup>3</sup> Contextual Conditions

<sup>4</sup> Strategies

<sup>5</sup> Consequences

رویه‌ها، فرایندها و نتایج، نقاط قوت و ضعف حوزه‌های خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند (Barba-Aragón, M. I., et al. 2020). مدیران هم‌راستا با تغییرات فزاینده در سازمان‌ها، به‌طور سازگاری به دنبال روش‌هایی برای ایجاد تعهد کارمندان می‌باشند که به مزیتی رقابتی و نگرش‌های بهبودیافته کاری مثل رضایت شغلی، کارایی، غیبت و تمایل‌های مبادلات دست یابند (Ahakwa, I. et al. 2021).

نشاط در محل کار تحت این عنوان تعریف می‌شود: به‌کارگیری آگاهانه از منابعی که دارا هستید به بهترین شکل ممکن برای غلبه بر چالش‌هایی که با آن روبه‌رو هستید، به‌طور فعال لذت بردن از فرازها و مدیریت کاستی‌ها، به شما کمک خواهد کرد، عملکرد خود را بهبود بخشید و به توانایی‌های بالقوه‌ی خود دست یابید و این نه‌تنها موجب نشاط شما می‌شود بلکه نشاط سایر افرادی را که تحت تأثیر آنچه شما انجام می‌دهید، قرار می‌گیرند و از آن انرژی دریافت می‌کنند (Wesarat. et al. 2015). محققان بر آن‌اند که نشاط با احساس رضایت شغلی در محل کار مرتبط است که طی آن افراد شاد احساس اعتبار و عزت‌نفس می‌کنند. (Fernández. 2018) در هر سازمانی نشاط و شادی به جهت افزایش بهره‌وری در کار لازم و ضروری است (Tosten. 2018). به‌رغم نقش محوری نشاط کارکنان در موفقیت و بهره‌وری سازمان‌ها از طریق افزایش معنا در زندگی، ایجاد امیدواری، افزایش سلامت روانی، کاهش استرس و اضطراب، گزارش سازمان ملل متحد، حاکی از این است که رتبه‌ی شادی در ایران روندی کاهشی داشته است (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶). نشاط سازمانی در محیط کار زمانی حاصل می‌شود که فرد جهت دستیابی به اهداف کاری از توانایی‌ها و استعداد‌های خود استفاده می‌کنند (Cloutier, S. et al. 2014).

متخصصان پایه‌های شادکامی سازمانی را در تأثیر مثبتی که در آینده دارد، می‌دانند، زیرا وظیفه‌ی رهبر سازمان کمک به رفع اصطکاک و آزار و اذیت است و با گوش دادن به تجربیات رهبران، شناخت دستاوردهای آن‌ها و کمک به کارکنان برای مقابله با مشکلات و ناامیدی‌ها، درنهایت، عملکرد بهتر در محیط کار حاصل می‌شود (Adhyke et al., 2023).

شادکامی سازمانی به رفتارها و احساسات اساسی ادراک‌شده توسط افراد شاغل در محیط کار اطلاق می‌شود و شاخص مثبت و مشخص، بردار جهت و خروجی برای پیشرفت آن‌ها، عقل سلیم برای کارکنان، رضایت از کار، بر اساس لذت با اطرافیان و تمایل درک‌شده از شادکامی است (Ozen, 2018). شادکامی سازمان‌ها در گرو رضایت افراد شاغل و مصرف‌کنندگان و ایجاد انگیزه در آن‌ها با ارائه‌ی بهترین محصولات و خدمات است که به شادی آن‌ها منجر می‌شود (Ataíde et al., 2023).

ایجاد علاقه‌مندی در کارکنان و تدوین چشم‌انداز و تحول در برنامه آموزشی منسجم در راستای مهارت‌آموزی و توسعه کمی و کیفی آموزش‌های مهارتی و الگوی جامع مهارت‌آموزی، نیازسنجی شغلی و تأمین منابع مالی و ایجاد نگرش مثبت در بین کارکنان، فرهنگ‌سازی می‌تواند به ایجاد نشاط در سازمان منجر شود (پیوسته و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین رهبران باید در تدوین استراتژی‌های خود به این نکته توجه داشته باشند که داشتن راهبردهایی مانند تقویت سرمایه اجتماعی و افزایش کیفیت مبادله رهبر-عضو، می‌تواند تأثیر منفی استرس‌زای نقش را کاهش داده و متعاقباً باعث سوق دادن کارکنان به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی خدمت‌محور شود (دهقانی‌زاده و سلیمانی، ۱۴۰۲).

نیروی انسانی به‌عنوان منبع مهم و ارزشمند در سازمان‌های نظامی در اختیار فرماندهان هست و ارزش و اهمیت آن برای فرماندهان نظامی بر کسی پوشیده نیست، بنابراین در مقوله‌ی مدیریت منابع انسانی به کارکنان نظامی به‌عنوان منابع استراتژیک سازمان توجه ویژه می‌شود؛ بدیهی است پس از رفع نیازهای مادی لزوم توجه به سایر نیازها از جمله تقویت بعد روحی و معنوی جزء اولویت‌ها است. در بعد روحی عوامل متعددی می‌تواند دخیل باشد، عواملی همچون علاقه، انگیزه، آموزش و البته فاکتورهایی چون نشاط روحی و حفظ روحیه که می‌تواند تعیین‌کننده‌ی صحنه‌ی نبرد باشد. تحقیق حاضر در تلاش است به طراحی مدل نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی پرداخته، تا مسئولین بتواند از نتایج آن را در اهداف و راهبردهای خود استفاده کنند.

### پیشینه پژوهش

برخلاف توجهات رو به رشدی که در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به مطالعه و تحقیق حول موضوع نشاط در محیط کار می‌شود؛ مطالعات بسیار اندکی در این زمینه در ایران صورت گرفته است. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده، در جدول ۱ نشان داده است.

جدول (۱) خلاصه پیشینه پژوهش

مؤلف (سال)	عنوان	نتایج پژوهش
طاهری و همکاران (۱۴۰۱)	عوامل و شاخص‌های ایجاد شادی و نشاط در محیط‌های آموزشی	با عنایت به یافته‌ها، عوامل و شاخص‌ها عبارت‌اند از: ۱. عامل فضای کالبدی (فیزیکی) با ۳ مؤلفه‌ی فضای دیداری، امکانات، طراحی فضا. ۲. عامل فعالیت‌های پرورشی (فرهنگی-هنری) با ۲ مؤلفه‌ی موقعیت‌های هیجان آفرین، برگزاری کارگاه‌های فوق‌برنامه. ۳. عامل فعالیت‌های آموزشی با ۳ مؤلفه‌ی مهارت‌های شغلی و ویژگی‌های فردی کارکنان مدرسه، کیفیت

مؤلف (سال)	عنوان	نتایج پژوهش
		محتوای آموزشی، فعالیت‌های علمی-پژوهشی. ۴. عامل ویژگی‌های فراگیر با ۴ مؤلفه‌ی اخلاقی-اجتماعی، ویژگی‌های عاطفی-روانی، ویژگی‌های ظاهری و خانواده و ۵. عامل میزان درآمد ۲ مؤلفه‌ی سرانه و مشارکت‌ها بر شادی و نشاط در محیط‌های آموزشی تأثیرگذار هستند.
سبک‌رو، طباطبایی‌نسب احمدی، زهرانی، اسدزاده. (۱۴۰۱)	مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی	اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی‌شده با استفاده از روش دلفی فازی مورد تأیید قرار گرفت. در بخش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پرسشنامه مقایسات زوجی از مؤلفه‌های انتخاب‌شده در بخش کیفی طراحی و مدل‌سازی انجام شد. نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که متغیرهای مدیریتی و سازمانی به ترتیب اولین و دومین متغیرهای کلیدی و استراتژیک محسوب می‌شوند.
خداپرست و باقرزاده. (۱۴۰۰)	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی به اجرا درآمده، و در مجموع برای عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی ۳ بعد، ۱۲ مؤلفه و ۸۴ شاخص شناسایی، و تأیید شده است. بعد فردی شامل دو مؤلفه، بعد گروهی شامل دو مؤلفه، بعد سازمانی شامل سه مؤلفه، بعد محیطی شامل دو مؤلفه، بعد انسانی و آموزشی شامل دو مؤلفه شناسایی گردیده است.	با توجه به تحلیلی که از روش دلفی فازی جهت تعیین ابعاد و مؤلفه‌های عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی به اجرا درآمده، و در مجموع برای عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی ۳ بعد، ۱۲ مؤلفه و ۸۴ شاخص شناسایی، و تأیید شده است. بعد فردی شامل دو مؤلفه، بعد گروهی شامل دو مؤلفه، بعد سازمانی شامل سه مؤلفه، بعد محیطی شامل دو مؤلفه، بعد انسانی و آموزشی شامل دو مؤلفه شناسایی گردیده است.
سوداگر، ناستی زایی. (۱۴۰۰)	تأثیر رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی با نقش میانجی روحیه در محیط کار	ضریب همبستگی رهبری امنیت‌مدار با نشاط سازمانی و روحیه در محل کار مثبت و معنادار بود و همچنین، ضریب همبستگی بین روحیه در محل کار و نشاط سازمانی مثبت و معنادار بود. اثر مستقیم رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی، اثر مستقیم رهبری امنیت‌مدار بر روحیه و اثر مستقیم روحیه بر نشاط سازمانی مثبت و معنادار بود. همچنین، اثر غیرمستقیم رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی با میانجی‌گری روحیه مثبت و معنادار بود؛ بنابراین، مدیران مدارس از طریق گسترش امنیت روانی، برقراری روابط انسانی و صمیمانه، تقویت احساس تعلق و شایستگی معلمان و توسعه فرهنگ گفت‌وگو و همکاری، نقش مهمی در افزایش روحیه و نشاط سازمانی معلمان دارند
معصومی نژاد و همکاران (۱۴۰۰)	عوامل مؤثر بر نشاط نیروی کار	در بعد نشاط فردی، مضامین سبک زندگی شخصی و توسعه‌ی فردی، در بعد نشاط اجتماعی، مضامین عوامل ارتباطی و عوامل محیطی و در بعد نشاط سازمانی، مضامین مدیریت عملکرد و بهسازی محیط کار و مهارت‌های انسانی و ویژگی‌های مدیریت و رهبری، بر شادابی نیروی کار تأثیرگذار بوده است.
احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۸)	عنوان نقش نشاط سازمانی در بهبود سطح بهره‌وری	هدف پژوهش حاضر، نقش نشاط سازمانی در بهبود سطح بهره‌وری کارکنان است. نتایج تحلیل آماری با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن بیانگر رابطه‌ی معنادار بین بهره‌وری کارکنان و نشاط سازمانی است.
Jia He. 2021	تحقیق در مورد روش‌های بهبود حس کارکنان از خوشحالی	نتیجه پژوهش؛ روش‌های بهبود حس نشاط و شادی نیروی کار عبارت‌اند از کمک به نیروی کار در جهت ایجاد تعادل بین کار و زندگی، اعتماد به نیروی کار، ارزش‌گذاری به نیروی کار، نشان دادن چشم‌انداز روشن شغلی برای نیروی کار و به خدمت گرفتن یک روانشناس متخصص در کار.

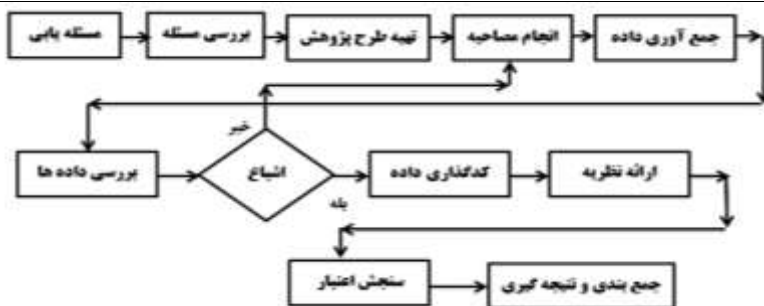
نتایج پژوهش	عنوان	مؤلف (سال)
در امارات متحده عربی میزان شادی در محل کار به میزان رضایت افراد از محل کار و زندگی خود بستگی دارد. مردم خوشحال افرادی مولد هستند. در حالی که افراد بی‌نشاط ممکن است به هیچ‌کدام از وظایف محوله خود توجه نداشته باشند. علاوه بر این، نیروی کار در سازمان‌های عمومی در امارات متحده عربی به دلیل شرایط بد محیط کار ناراضی هستند.	توسعه مدل جدید شادی در محل کار در ترویج شادی کارکنان	Essa Yousuf et all. 2020
دریافتند که ارتباط معناداری بین معنویات در محل کار و شادی ذهنی و قدردانی وجود دارد.	رابطه‌ی بین معنویت در محل کار و شادی	Mahipalan et all. 2019
این مقاله به یادآوری تعاریف و نکاتی می‌پردازد که بر نشاط و اهمیت آن در محیط کار اثر دارد و به بررسی نکاتی از پژوهش‌های قبلی در داخل و خارج از اندونزی می‌پردازد که می‌تواند داده‌هایی را برای تحقیقات بعدی فراهم کند تا اهمیت وجود نشاط را در زندگی و محیط کار یادآور شود.	شادی در محیط کار	Fitria Rahmi. 2018
با بررسی تجربی و زمینه‌ای ۵۸ آیتم در زمینه نشاط در محیط کار را شناسایی کرد و از بین آن‌ها با توجه به نظر خبرگان ۱۴ آیتم عملکرد، اثربخشی، اشتباه، تلاش کاری، انطباق و عواقب صبوری در قالب طبقه رفتارهای درون نقش و ۱۷ آیتم رفتار شهروندی، تمایل به ترک، رفتار آوای مدیران، رفتار کارکنان، اشتراک دانش، استفاده از فناوری اطلاعات، پردازش کمتر اطلاعات، رفتار پیشگیرانه و فضیلت مدنی در طبقه رفتارهای فراتر از دسته‌بندی شدند.	بررسی نشاط در محیط کار در زمینه‌های دانش‌محور	Salas-et Vallina all. 2018

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است و از جمله روش‌های پژوهش استقرایی است که ریشه در واقعیت داشته و برای حوادث به همان شکلی که رخ می‌دهند، توضیحاتی ارائه می‌کند (Strauss & Corbin, 2008). روش اصلی استفاده‌شده در این پژوهش برای ساخت تئوری، روش پژوهش کیفی نظریه (تئوری) برخاسته از داده‌هاست. بنابراین، پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی بوده و از روش نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین به‌عنوان روش پژوهش استفاده می‌شود. استراوس و کوربین به نقل از کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) گراند تئوری یکی از استراتژی‌های پژوهشی با پارادایم تفسیری<sup>۲</sup> است که از طریق آن تئوری بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۱). مراحل و فعالیت‌های انجام پژوهش حاضر در شکل ۱ نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Creswell

<sup>2</sup> Interpretive Paradigm



شکل (۱) مراحل و فعالیت‌های انجام پژوهش حاضر

مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل خبرگان و کارشناسان و متخصصان در سازمان‌های نظامی (کسانی که در حوزه‌های نیروی انسانی مشغول فعالیت بوده و همچنین در حوزه علمی و پژوهشی، تجربه و تخصص داشتند) و خبرگان دانشگاهی (متخصصان امور منابع انسانی) است و به‌جای اینکه چارچوب نمونه<sup>۱</sup> در GTM معرف آماری<sup>۲</sup> باشد، هدفمند<sup>۳</sup> و نظری<sup>۴</sup> است. در نمونه‌گیری نظری، فرایند تکرارشونده<sup>۵</sup> تا زمانی است که به کفایت محتوایی برسد و ما را به سطح انتزاع نظری و اکتشاف نظریه (یا گزاره‌های فرضیه‌ای معتبر) برساند (فراستخواه، ۱۳۹۵). روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌برداری به‌صورت نظری که با استفاده از روش‌های غیراحتمالی، گلوله برفی<sup>۶</sup> (ارجاع زنجیره‌ای) و نمونه‌گیری هدفمند<sup>۷</sup> انجام شد. بدین ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت پژوهشگر و در نظر گرفتن اهداف پژوهش، از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به پرسش‌های مطرح‌شده را داشتند، مصاحبه (نیمه‌ساخت‌یافته)<sup>۸</sup> به عمل آمد، سپس خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه‌گیری ادامه پیدا می‌کند که داده‌های به‌دست‌آمده مصاحبه‌ها برای رسیدن به اهداف پژوهش تا جایی ادامه پیدا می‌کند که داده‌های به‌دست‌آمده به مرحله اشباع (تکرارپذیری) رسیده و دیگر مفاهیم جدیدی از درون مصاحبه‌ها استخراج نشود. بر این اساس، در این پژوهش پس از مصاحبه با ۱۴ نفر به اشباع نظری در پاسخ‌ها و مقوله‌های به‌دست‌آمده دست یافتیم و به‌منظور اطمینان از اشباع داده‌ها تا ۴ مصاحبه دیگر نیز ادامه یافت. شکل (۲) نحوه شکل‌گیری محورها و طبقات مدل پارادایمی کدگذاری را نشان

<sup>1</sup> Sample frame

<sup>2</sup> Representative sample

<sup>3</sup> Purposive sample

<sup>4</sup> Theoretical sample

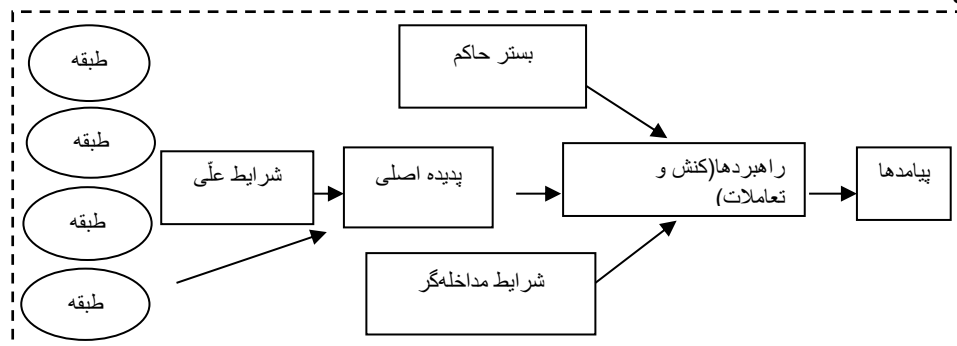
<sup>5</sup> Iterative

<sup>6</sup> Snowball sampling

<sup>7</sup> Purposive sampling

<sup>8</sup> Semi-Structured

می دهد.



شکل (۲) نحوه شکل‌گیری محورها و طبقات مدل پارادایمی کدگذاری محوری منبع: بازرگان (۱۳۸۷)

## یافته‌های پژوهش

در این بخش ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان بررسی شده است. در مجموع با ۱۸ نفر مصاحبه گردید که خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول (۲) خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
تأهل	مجرد	۲	۱۱/۱۲	۱۱/۱۲
	متأهل	۱۶	۸۸/۸۸	۱۰۰
سن	بین ۲۰-۳۰ سال	۲	۱۱/۱۲	۱۱/۱۲
	بین ۳۰-۴۰ سال	۵	۲۷/۷۷	۳۸/۹۹
	بین ۴۰-۵۰ سال	۶	۳۳/۳۳	۷۲/۳۲
	بیشتر از ۵۰ سال	۵	۲۷/۷۷	۱۰۰
سطح تحصیلی	لیسانس	۳	۱۶/۶۷	۱۶/۶۷
	فوق لیسانس	۷	۳۸/۸۹	۵۵/۵۶
	دکتری	۸	۴۴/۴۵	۱۰۰
سابقه	زیر ۱۰ سال	۲	۱۱/۱۲	۱۱/۱۲
	بین ۱۱ الی ۲۰ سال	۷	۳۸/۸۹	۵۰/۰۱
	بالای ۲۰ سال	۹	۵۰	۱۰۰
جایگاه سازمانی	مدیران ارشد	۸	۴۴/۴۵	۴۴/۴۵
	رؤسای ارکان	۷	۳۸/۸۹	۸۳/۳۴
	فرماندهان گردان	۳	۱۶/۶۷	۱۰۰

در این پژوهش، از سه مرحله کدگذاری استفاده می‌شود. مرحله نخست کدگذاری باز: در کدگذاری باز که فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. از تحلیل داده‌ها به تعداد بیش از ۳۶۰ مفهوم و بعد از پایان یافتن شاخص‌ها و مفهوم‌سازی، مقوله‌ها ساخته شد. این فرایند در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل (۳) مراحل اجرای کدگذاری پژوهش

مرحله دوم کدگذاری محوری: فرایند کدگذاری محوری به شناسایی انواع شرایط، کنش‌ها و تعاملات و پیامدهایی می‌پردازد که به یک پدیده مربوط می‌شوند. پس از انجام کدگذاری باز و به دست آمدن مقوله‌های اصلی پژوهش کدگذاری محوری انجام شد. هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله‌ی کدگذاری باز خُرد شده‌اند.

مرحله سوم کدگذاری انتخابی: مرحله نهایی کدگذاری در روش نظریه زمینه‌ای، «کدگذاری گزینشی» است. کدگذاری برای یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها استفاده می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۱۶۵). بعد از کدگذاری باز و مقوله‌بندی خرد، مقوله‌های ساخته‌شده که همان عوامل می‌باشند در محورهای شش‌گانه جای می‌گیرند که به این مرحله کدگذاری محوری می‌گویند. در این مرحله ابتدا مقوله‌های محوری مشخص شدند و ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله‌های محوری نیز با استناد به مصاحبه‌ها و خط سیر داستان مشخص گردید. در مرحله کدگذاری انتخابی، در فرایند رفت و برگشتی چندگانه مقوله‌بندی کلان به همراه کدگذاری محوری مقوله‌های کلان مدل مفهومی (نظریه) اولیه پژوهش شکل گرفت. برای اطمینان بیشتر مدل ظاهر شده پژوهش به چند نفر از نخبگان در حوزه مورد مطالعه برای اطمینان از تطابق آن با ادبیات و نیز مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارجاع شد و بر اساس نظرات آن‌ها نیز تعدیلاتی صورت گرفت. در نهایت مدل نهایی پژوهش با قرار دادن مقوله‌ها در شش محور پیشنهادشده حاصل گردید.

جدول شماره (۳) نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری، انتخابی (شرایط علی)

R	ابعاد تحقیق	مقوله	مفاهیم	شاخص
۱	شرایط علی	عوامل فردی	فرهنگی و اعتقادی	روحیه ایثار و شهادت، برگزاری فرایض دینی و مراسمات مذهبی، شرکت در مراسمات غم و شادی کارکنان، فرهنگ‌سازی اسلامی در بین کلیه‌ی کارکنان با انجام برنامه‌های مناسب، توکل به خداوند در کارها و قناعت داشتن، عدالت‌خواهی و عدالت در رفتار و عدم تبعیض.
			عوامل فیزیولوژیکی	داشتن توان و قدرت جسمانی و ورزشی آراستگی و انضباط ظاهری- سلامتی جسمی و روحی- تغذیه مناسب داشتن
			زمینه‌های شخصیتی	افزایش روحیه اطاعت‌پذیری کارکنان، دور کردن جسم و روح خود از ناملایمات و احساس شادابی- مثبت اندیش بودن در رفتار و کردار- انعطاف پذیر بودن و اعتماد به نفس فردی- خوش خلق بودن، آرامش فکری- خوش بین بودن به همکاران و محیط سازمان- سلامت فکری و روحی
		عوامل سازمانی	مهارتی و فنی	اختیار و آزادی و استقلال در انجام و کنترل کارها- خلق ایده و ابتکار و نوآوری در کار- تنوع در کار و نوع انجام کار- دانش، تخصص شغلی
			عوامل شغلی	ارتقاء حقوق و مزایای شغلی- ارتقاء شغلی، جایگاه شغلی- عدم ابهام در آینده شغلی و احساس امنیت- حقوق و مزایای متناسب با شغل- علاقمند به شغل و کار خود داشتن- غنی و معنادار بودن شغل- گردش شغلی و ارتقا شغلی و مسیر پیشرفت شغلی
			عوامل مدیریتی و رهبری	وجود فرماندهان و مدیران کارآمد و با علم و دانش- شفافیت در اطلاع‌رسانی و توجه ویژه به کارکنان- شویق و تنبیه طبق اصول و قوانین خدمتی و انضباطی- تقدیر و تشویق به موقع و بجا- تشویق به توانمندی‌های نظامی- عدالت محوری- رهبری مؤثر- انتصاب بر اساس شایسته‌محوری- شایسته‌سالاری و شایسته‌سنجی- اخلاق‌مداری و حرفه‌ای‌گرایی- ایجاد انگیزه و علاقه برای فراگیری آموزش

R	ابعاد تحقیق	مقوله	مفاهیم	شاخص	
			عوامل رفاهی	اجرای ورزش صبحگاهی و تخصصی، ورزش و تفریح- رسیدگی به اماکن رفاهی، تالارها، رستوران ها- وجود امکانات رفاهی و تفریحی مناسب- وجود محیط شاد و با نشاط- برنامه های تفریحی، فرهنگی و ورزشی- تجهیزات و شرایط کاری مناسب	
			عوامل محیطی	اعتماد کارکنان به محیط کاری- ساختار سازمانی و ساختار منعطف- توانمندسازی کارکنان- یادگیری سازمانی- فرهنگ سازمانی- مدیریت مشارکتی	
		عوامل انگیزشی	عوامل مادی و عوامل معنوی و غیرمادی (عوامل نگهدارنده و بهداشتی)	عوامل مادی	برطرف نمودن نیازهای اساسی کارکنان- ارتقاءشان و منزلت خانواده کارکنان- رسیدگی به وضعیت معیشت کارکنان- رسیدگی به وضعیت معیشت کارکنان و ایجاد بعد روانی مثبت از لحاظ مالی- عواملی همچون درآمد- ایجاد انگیزه در کارکنان- کاهش مشکلات ناشی از روحیه ضعیف کارکنان- روحیه خدمتی مناسب در اجرای مأموریت های واگذاری- بالابردن روحیه و حفظ و نگهداری آن در بین کارکنان
					ارتباطات و تعامل
		عوامل اجتماعی		رفتارهای شهروندی سازمانی	احترام متقابل بین همکاران- احترام متقابل سازمانی و حفظ حرمت و جایگاه کارکنان- مسئول و همکاران خوب و قابل اعتماد- ایجاد فرهنگ احترام به یکدیگر وجود همکاران شاد و با نشاط- شاد کردن دیگران و کمک به دیگران- هویت اجتماعی- اعتماد به همکاران

جدول (۴) نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری، انتخابی (بستر، یا زمینه ساز)

R	ابعاد	مقوله	مفاهیم	شاخص
۲	بستر، یا زمینه ساز	بستر سازمانی	ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت	ترویج مقادیر مثبت و فرهنگ های مطلوب در سازمان- ایجاد فرصت های تعامل باز و ارتباطات مکرر با کارکنان- شرکت در مراسمات غم و شادی کارکنان- بسترهای فرهنگی، اجتماعی، شخصیتی و ماهیتی- فرهنگ سازی شادی و نشاط در بین کارکنان- پخش شعرهای حماسی- جشن های مذهبی در سازمان- جشن ها و مناسک شادی بخش ایرانی- اراده و ادراک ذهنی شادی ستیز مدیران و فرماندهان

فضا و تجهیزات کاری مناسب برای آموزش فناوری و تکنولوژی‌های لازم آموزشی سالن‌های شبیه‌ساز و بازی جنگ برای آموزش، سالن‌های مجیز تیراندازی و امکانات آموزشی لازم	زیرساخت‌های آموزشی و یادگیری سازمانی			
ایجاد زیرساخت‌های لازم ورزشی و تفریحی ایجاد محیط‌های ورزشی مناسب در پادگان‌ها و برنامه‌ریزی مناسب جهت استفاده بهینه از آن‌ها- اجرای ورزش‌های صبحگاهی و تخصصی- اماکن و تجهیزات	زیرساخت‌های ورزشی			
آماده‌سازی محیط خدمتی مناسب و متناسب در خور شان کارکنان-امکانات رفاهی و سیاحتی موجود در سازمان-برنامه‌ریزی برای ایجاد امکانات رفاهی، بهداشتی،-تشویق کارکنان به استفاده از این اماکن	زیرساخت‌های تفریحی			
ایجاد فرصت‌ها برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها-مشارکت در تصمیم‌گیری- تشکیل جلسات هم‌اندیشی-استفاده از نیروی انسانی کارآمد و مدیر در رده‌های بالای سازمان-برنامه‌ریزی هدفدار و مناسب-ایجاد فضایی مناسب به‌منظور توسعه و افزایش سطح رضایتمندی کارکنان-تشویق و ترغیب کارکنان (از بین بردن کهنگی و یکنواختی پادگان‌ها) به رشد به جلو و تلاش در جهت ایده‌های نو و تازه- برقراری نظم و انضباط اصولی در پادگان‌ها	سبک رهبری مناسب	اقدامات مدیریتی		
	استفاده از نیروی انسانی با استعداد			
	توجه به خلاقیت و نوآوری			
تأمین منزل شخصی-تأمین منازل سازمانی کارکنان- تأمین وسایل ایاب و ذهاب کارکنان- کاهش درگیری ذهنی ناشی از مسائل مالی-تشویق‌های مالی برای کارکنان-تأمین و تخصیص بودجه لازم جهت ارتقاء حقوق و مزایای شغلی کارکنان- برخورداری از مزایای شغلی-ارتقاء حقوق و مزایای شغلی- صرفه‌جویی در منابع مالی-تخصیص بودجه لازم جهت انجام طرح‌ها	تخصیص منابع مالی	چالش مالی- حقوقی		
	استفاده بهینه از منابع مالی			

## جدول (۵) نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری، انتخابی (شرایط مداخله‌گری)

شاخص	مفاهیم	مقوله	ابعاد تحقیق	R
- کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی	زیرساخت			
- کمبود امکانات تفریحی و رفاهی		چالش		
- کمبود امکانات آموزشی	امکانات	زیرساختی-		
- کمبود امکانات ارتباطی و حمل‌ونقل		فنی		
- عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت	فرهنگی	چالش		
- فقدان تعامل اجتماعی (احساس انزوا و تنهایی)؛ - خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب-پایین بودن فرهنگ شادآوری	اجتماعی	فرهنگی- اجتماعی		
-مشکلات مربوط به معیشت کارکنان	مالی			
-مشکلات مربوط به هزینه‌های سازمان-کمبود مزایا و مشوق‌های مالی-پایین بودن حقوق کارکنان؛		چالش مالی-		۴
-سرمایه‌گذاری ضعیف و نامناسب. - کمبود امکانات وجود امکانات و تفریحات شادی‌آور در پادگان‌ها	حقوقی	حقوقی		
مدیریت نامناسب در انجام وظایف و مسئولیت‌ها و مأموریت‌های واگذاری -کیفیت پایین کار -وجود فرماندهان لایق کارآمد دارای دانش و تجربه مدیریتی -تحمیل فشارهای روحی و روانی و جسمانی -اجبار به اجرای وظایف خطرناک-باعث افزایش فشارها و استرس‌ها -شرایط کاری نامساعد (شرایط فیزیکی سختی)-بی‌انگیزگی کارکنان-نبود سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی -نگرانی درباره حجم کاری- حمایت مدیران سازمان- فرهنگ یادگیری سازمانی	سازمانی		شرایط مداخله‌گری	
	مدیریتی	چالش سازمانی- مدیریتی		

جدول (۶) نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری، انتخابی (راهبردهای مدل)

مفاهیم	مقوله	ابعاد تحقیق	R
توجه به تغییرات نیاز سازمان و بیرون سازمان - توجه به آینده‌نگری و آینده‌پژوهی - نگرش تحولی به سازمان و ایجاد انگیزه و نشاط- شناخت و توجه به نیازهای کارکنان- توجه به چشم‌انداز، رسالت و اهداف سازمانی- تدوین برنامه‌ی مناسب در سازمان در جهت افزایش روحیه و نشاط- توجه به آرمان مشترک کارکنان	توجه به مقوله تفکر راهبردی	راهبردهای مدل	۵
ایجاد زیرساخت‌های لازم ورزشی و تفریحی ایجاد محیط‌های ورزشی مناسب در پادگان‌ها و برنامه‌ریزی مناسب جهت استفاده بهینه از آن‌ها- اجرای ورزش‌های صبحگاهی و تخصصی- اماکن و تجهیزات ورزشی	آمادگی زیرساخت‌های ورزشی		
ایجاد تسهیلات تفریحی و رفاهی و ورزشی- آماده‌سازی محیط خدمتی مناسب و متناسب در خور شان کارکنان- امکانات رفاهی و سیاحتی موجود در سازمان- برنامه‌ریزی برای ایجاد امکانات رفاهی، بهداشتی- تشویق کارکنان به استفاده از این اماکن	آمادگی زیرساخت‌های تفریحی		
تخصیص اعتبار جداگانه در جهت افزایش روحیه و نشاط در بین کارکنان- تأمین منزل شخصی- تأمین منازل سازمانی کارکنان- تأمین وسایل ایاب و ذهاب کارکنان- کاهش درگیری ذهنی ناشی از مسائل مالی- تشویق‌های مالی برای کارکنان	تخصیص منابع مالی		
تأمین و تخصیص بودجه لازم جهت ارتقاء حقوق و مزایای شغلی کارکنان- برخورداری از مزایای شغلی- ارتقاء حقوق و مزایای شغلی- صرفه‌جویی در منابع مالی- تخصیص بودجه لازم	استفاده بهینه از منابع مالی		
فرهنگ‌سازی نشاط و شادی در کارکنان- خوشایندسازی محیط - برگزاری مراسمات جنگ شادی برای کارکنان و خانواده‌ها- ارتباط فرهنگی و اجتماعی کارکنان- برگزاری فرایض دینی و مراسمات مذهبی- احترام متقابل بین همکاران، شرکت در مراسمات غم و شادی کارکنان- ارتقاء روحیه ایثار و شهادت،	ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت (توجه به عوامل فرهنگی)		
فضا و تجهیزات کاری مناسب برای آموزش- فناوری و تکنولوژی‌های لازم آموزشی- سالن‌های شبیه‌ساز و بازی جنگ برای آموزش، سالن‌های مجهز تیراندازی و امکانات آموزشی لازم	آمادگی زیرساخت‌های آموزشی و یادگیری سازمانی		
پیاده‌سازی اصل ولایت محوری و اصل عدالت محوری و اصل شایسته‌سالاری- تغییر نگرش در مدیریت سازمان از مدل	سبک رهبری مناسب		

مفاهیم	مقوله	ابعاد تحقیق	R
استبدادی به مدیریت مشارکتی-تغییرسبک فرماندهی اقتدارگر به تحول‌گرا- برگزاری جلسات تیمی و تشویق به تعامل-ایجاد فرصت‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری-تعیین اهداف مشترک و مسیرهای مشترک برای کارکنان-استفاده از کارکنان خلاق در جهت رفع مشکلات-ایجاد فضایی مناسب به‌منظور توسعه و افزایش سطح رضایتمندی کارکنان-تشویق و ترغیب کارکنان (از بین بردن کهنگی و یکنواختی پادگان‌ها) به رشد به جلو و تلاش در جهت ایده‌های نو و تازه-برقراری نظم و انضباط	استفاده از نیروی انسانی با استعداد	توجه به خلاقیت و نوآوری	
	تشکیل کارگروه ایجاد نشاط و شادی در سازمان-توجه به باورها و ارزش‌های کارکنان- توجه به منافع سازمان و کارکنان -توجه به بهزیستی افراد- توجه به منافع کارکنان-مقایسه وضعیت موجود و مطلوب و تعیین نیازهای بیرون سازمان-مقایسه وضعیت مطلوب و موجود و تعیین نیازهای درون سازمان -برطرف نمودن نیازهای اساسی کارکنان از قبیل رفع مشکل منزل شخصی و سازمانی کارکنان-آماده‌سازی اماکن و محیط خدمتی در خور شان کارکنان -رسیدگی به وضعیت معیشت کارکنان-استفاده بهینه از امکانات موجود در سازمان		

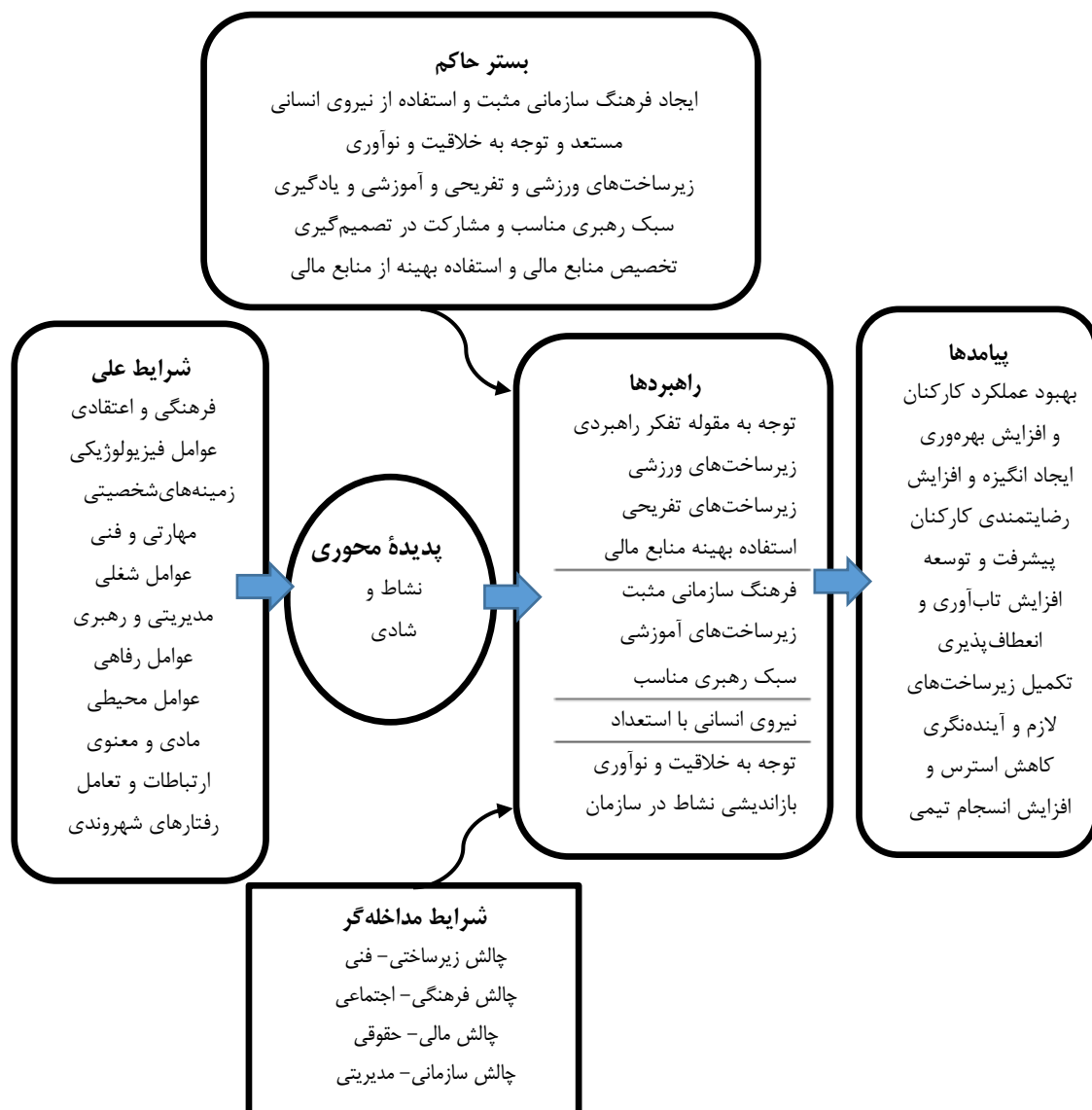
### جدول (۷) نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری، انتخابی (پیامدهای مدل)

مفاهیم	مقوله	ابعاد تحقیق	R
باعث وحدت و انسجام و همکاری دسته جمعی-ارتقاء سطح آمادگی رزمی و عملیاتی-پادر رکاب بودن کارکنان در انجام وظایف و مأموریت‌های محوله-انجام وظایف از صمیم دل-تلاش مضاعف کارکنان در انجام مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله-روحیه انجام‌وظیفه بهتر و بالا رفتن رضایت کارکنان-افزایش انسجام تیمی	بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان	پیامدهای مدل	۶
ایجاد انگیزه در کارکنان شده-جلوگیری از فرسودگی روحی و جسمانی کارکنان-ایجاد نشاط معنوی برای کارکنان و خانواده-زدودن اندوه و بی‌حوصلگی از چهره کارکنان-افزایش رضایت	ایجاد انگیزه و افزایش رضایتمندی کارکنان		
باعث ارتقاء سطح روحی و جسمی کارکنان-ارتقاء سطح انضباط ظاهری و معنوی-ارتقاء سلامت روحی و روانی-افزایش انگیزه-کاهش استرس- افزایش توانمندی کارکنان-کاهش سوانح و تلفات	پیشرفت و توسعه سازمان		
افزایش نگرش مثبت به تغییرات-افزایش تعهد سازمانی-افراد شاد و انگیزه‌دار، بهتر به تغییرات پذیرایی می‌کنند و در فرآیندهای تغییری موفق‌تر عمل می‌کنند...-کارکنانی شاد و نشاط به‌طور	افزایش تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری		

مفاهیم	مقوله	ابعاد تحقیق	R
عمومی تعهد بیشتری به سازمان خود ابراز می‌کنند..			
انبوه امکانات و تسهیلات تفریحی و رفاهی و ورزشی در سازمان- آماده بودن محیط خدمتی مناسب و متناسب در خور شان کارکنان- فراهم بودن امکانات آموزشی و تکنولوژی‌های بروز در سازمان- افزایش یادگیری سازمانی و کارکنان یادگیرنده- بروز بودن با تحولات روز دنیا و ایجاد مزیت رقابتی	تکمیل زیرساخت‌های لازم و آینده‌نگری		

### اعتباربخشی نظریه

اعتباربخشی به نظریه در این پژوهش طی دو مرحله انجام شد. در مرحله نخست، روش کدگذاری‌ها و کدهای به‌دست‌آمده به‌منظور اعتباربخشی در اختیار ۱۰ نفر از افراد خبره پژوهش قرار داده شده و اصلاحات لازم برطرف شد. همچنین در مرحله دوم بعد از حصول نتایج، به بررسی اعتبار نتایج پرداخته شد. برای این منظور نیز نتایج به‌دست‌آمده در اختیار ۱۰ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد و نظرهای آنان در نتایج اعمال و بازبینی شد. برای ارزیابی اتکاپذیر بودن داده‌ها و تفسیرها، از ترکیبی از معیارهای استفاده‌شده در ارزیابی پژوهش‌های تفسیری و پژوهش‌های مبتنی بر روش‌شناسی، استفاده شد (Flint, Robert, Woodruff & Gardial. 2002). جدول ۸ معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیرها را نشان می‌دهد.



نمودار شماره (۱) مدل نشاط کارکنان در سازمان‌های نظامی

## جدول (۸) معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش

شرح	معیار
هدایت مصاحبه‌ها، نظارت اعضای تیم پژوهش بر فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، مرور مصاحبه‌ها و ارزیابی تفسیرهای انجام‌شده، ارائه گزارشی از نتایج پژوهش به شرکت‌کنندگان در مصاحبه و کسب بازخورد درباره تفسیرهای پژوهشگر و جلسه‌های گروه کانونی با خبرگان با هدف پالایش نظریه صورت‌بندی شده. نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها	اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش هستند.
نمونه‌گیری نظری، مصاحبه با پژوهشگران، غالب مصاحبه‌شوندگان سابقه کار در بیرون سازمان را داشته‌اند. نتیجه: مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش استخراج شد.	انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.
در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربه‌های جاری و پیشین خود را در رابطه با نشاط در کار عنوان کردند. نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربه‌های آنان پی برده شد.	اتکاپذیری: میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد، ثبات و پایداری در تبیین‌های انجام‌شده.
باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها از ماهیت پیچیده پدیده بررسی‌شده پرده برداشت، مصاحبه هم از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف که شامل اعضای سازمان نظامی، خبرگان دانشگاهی بودند انجام شده. نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده بررسی‌شده شناسایی شد.	عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده در دست بررسی را در خود جای داده‌اند.
اعضای تیم پژوهش چند مورد از مصاحبه‌های پیاده‌شده روی کاغذ را مرور کرده و تفسیرهای پژوهشگر را ارزیابی کردند. پژوهشگر با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی‌شده به ۸ نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آن‌ها را جویا شد. نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها.	تصدیق‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تا چه حد برآمده از گفته مصاحبه‌شوندگان بوده و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است.
مصاحبه‌ها به‌صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه و دور از فشار یا تهدید انجام شدند. نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوع‌های بحث‌شده یافت نشد.	راستی: نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.
یافته‌های پژوهش در اختیار ۱۰ نفر از مصاحبه‌شوندگان و همچنین ۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و پژوهشی قرار داده شد. نتیجه: یافته‌های پژوهش برای مصاحبه‌شونده و خبره پژوهشی فهمیدنی بود.	فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج پژوهش تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.

منبع: فلینت و همکاران (۲۰۰۲) اقتباس از شاه حسینی، کیماسی، فیاضی و خدادادیان (۱۳۹۹)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با تحلیل مصاحبه‌ها، شش مقوله اصلی، تحت عناوین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شدند. پدیده محوری با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده، شامل نشاط و شادی کارکنان در سازمان‌های نظامی است. مدیران برای ارتقای آن در محیط کار می‌توانند برنامه‌هایی برای افزایش و بهبود آن‌ها با توجه به شرایط علی ایجادکننده آن‌ها داشته باشند. عوامل علی یا شرایط انگیزاننده، مجموع علل و رخدادهایی هستند که با وقوع خود موجب تحقق و بروز نشاط می‌شوند. درواقع، شرایط و عوامل انگیزاننده به چرایی، علل و عامل‌های ایجاد نشاط پاسخ می‌دهند. شرایط علی مؤثر در نشاط، عبارت‌اند از: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل انگیزشی و عوامل اجتماعی شامل مؤلفه‌های عوامل فرهنگی و اعتقادی، عوامل فیزیولوژیکی، زمینه‌های شخصیتی، مهارتی و فنی، عوامل شغلی، عوامل مدیریتی و رهبری، عوامل رفاهی، عوامل محیطی، عوامل مادی و معنوی (عوامل نگهدارنده و بهداشتی)، ارتباطات و رفتارهای شهروندی سازمانی مشخص می‌گردند. شرایط زمینه‌ای مجموعه خصوصیات ویژه را نشان می‌دهند که این مجموعه خصوصیات یا شرایط به‌خصوص، معمولاً راهبردهای کلی را تحت اثر خود قرار می‌دهند و یا به عبارتی، محل حوادث یا رخدادهای مرتبط با پدیده اصلی هستند. شرایط زمینه‌ای عبارت‌اند از: بستر، یا زمینه‌ساز الگوی مطلوب، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، زیرساخت‌های ورزشی و زیرساخت‌های تفریحی، زیرساخت‌های آموزشی و یادگیری سازمانی، سبک رهبری مناسب و مشارکت در تصمیم‌گیری، استفاده از نیروی انسانی با استعداد و توجه به خلاقیت و نوآوری و تخصیص و استفاده بهینه از منابع مالی است. عناصر مداخله‌گر، شرایطی کلی و وسیع‌تر هستند، که بر راهبردهای اصلی مؤثر هستند. ماهیت این عناصر به صورتی است که نحوه واکنش به آن‌ها بسته به شرایط و وضعیت رخ می‌دهد. این عوامل مهم‌ترین اثر را بر راهبردهای کلان دارند و ماهیت آن‌ها به‌گونه‌ای است که در طی زمان تغییر می‌یابند. عناصر استخراج‌شده عبارت‌اند از: چالش زیرساختی- فنی و چالش فرهنگی- اجتماعی، آموزشی، مالی- حقوقی و سازمانی- مدیریتی و شرایط مدیریتی تأثیرگذار، شرایط سازمانی تأثیرگذار است، درواقع ابزارهای ما برای کنترل و نحوه رفتار و چگونگی برخورد با پدیده محوری تحت شرایط به‌خصوص هستند. عوامل راهبردی، مؤلفه‌هایی بسیار مهم و اساسی در بحث توسعه منابع انسانی به‌ویژه بحث راهبردی

نشاط سازمانی هستند. این نوع ابزار بر تمامی عملکردها و اقدامات فرد و سازمان اثرگذار است و با به کارگیری تمامی امکانات و همسو کردن شرایط محیطی، به دنبال رفع مشکل و بهبود عملکرد و کارایی و اثربخشی است. همچنین، تفکر سیستمی راهی مناسب برای برخورد اصولی با پیچیدگی‌های سازمانی و درک شرایط بفرنج است. عوامل راهبردی شامل راهبردهای بهبود نشاط عبارت‌اند از: مقوله توجه به مقوله تفکر راهبردی، آمادگی زیرساخت‌های ورزشی، آمادگی و تفریحی، تخصیص منابع مالی، استفاده بهینه از منابع مالی، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، آمادگی زیرساخت‌های آموزشی، سبک رهبری مناسب، نیروی انسانی با استعداد، توجه به خلاقیت و نوآوری و بازاندیشی نشاط در سازمان است. از دیگر نتایج این پژوهش، احصای پیامدهای پدیده اصلی است. این پیامدها کنش و واکنش‌هایی هستند که در نتیجه اقدام برای اداره و کنترل پدیده اصلی رخ می‌دهند. پیامدهای احصاشده عبارت‌اند از: بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان، ایجاد انگیزه و افزایش رضایتمندی کارکنان، پیشرفت و توسعه سازمان، افزایش تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری کارکنان، تکمیل زیرساخت‌های لازم و آینده‌نگری و به‌طور کلی شامل پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی است.

در مقایسه، نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده، طاهری و همکاران (۱۴۰۱) عوامل و شاخص‌های ایجاد شادی و نشاط در محیط‌های آموزشی، سبک‌رو و همکاران (۱۴۰۱) مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی، خداپرست و باقرزاده (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی، سوداگر، ناستی‌زایی. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی با نقش میانجی روحیه در محیط کار، معصومی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰) عوامل مؤثر بر نشاط نیروی کار، احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۸) عنوان نقش نشاط سازمانی در بهبود سطح بهره‌وری کارکنان فرماندهی انتظامی، راوز و همکاران (۲۰۲۲) تأثیر شادکامی سازمانی بر نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن تأثیر مراقبه پذیرش تغییر، وجیاهی (۲۰۲۱) تحقیق در مورد روش‌های بهبود حس کارکنان از خوشحالی و در پژوهشی اسایوسف و همکاران (۲۰۲۰) به کارگیری مدل معادلات ساختاری برای توسعه مدل جدید شادی در محل کار در ترویج شادی کارکنان در عموم سازمان و مهپیلان و همکاران (۲۰۱۹) رابطه‌ی بین معنویت در محل کار و شادی سازمان، فیتریا رحمی (۲۰۱۸) شادی در

محیط کار و در نهایت در پژوهشی آندرس سالاس و همکاران (۲۰۱۸) بررسی نشاط در محیط کار در زمینه‌های دانش‌محور پرداخته‌اند که نتایج همه پژوهش‌ها هم‌راستا با یافته‌های این پژوهش است. با توجه به موضوع پژوهش در خصوص نشاط کارکنان، آنچه موجب نشاط کارکنان می‌گردد: به‌طور کلی می‌توان به ۱- ایجاد نهاد شادی‌بخش در سازمان. ۲- ایجاد اراده و انگیزه در فرماندهان. ۳- تولید ادبیاتی پژوهشی که نشاط‌بخشی را به یک مسئله اولویت‌دار در جهت ارتقا کارآمدی سازمان تبدیل کند. بنابراین اهم پیشنهادهایی که می‌توان بر اساس نتایج و یافته‌های این تحقیق ارائه نمود به شرح زیر عبارت‌اند از:

۱- رهبری مؤثر و اصول فرماندهی در نزاجا: فرماندهان نظامی با ایفای نقش‌های مؤثر و الهام‌بخش (رهبر، پدر و فرمانده) می‌توانند احساس امنیت و ارادت به کارکنان را تقویت کرده و شادی و نشاط را ایجاد کنند. پیاده‌سازی اصل ولایت محوری و اصل عدالت محوری و اصل شایسته‌سالاری در بین کارکنان می‌تواند بستر بسیار مناسبی برای رشد و ایجاد نشاط در بین کارکنان فراهم نماید.

۲- ارتقاء حس همکاری در بین کارکنان و تحقق اهداف مشترک: تشویق به همکاری و تعامل مثبت بین کارکنان می‌تواند احساس تعلق به سازمان را افزایش داده و باعث شادی و نشاط شود. تحقق اهداف مشترک: تعیین اهداف مشترک و مسیرهای مشترک برای تیم‌ها و کارکنان می‌تواند احساس معنا و اهمیت در کار را تقویت کند.

۳- شفافیت در اطلاع‌رسانی و توجه ویژه به کارکنان: اطلاع‌رسانی شفاف و توجه صادقانه و مؤمنانه از سوی فرماندهان نظامی می‌تواند اعتماد کارکنان را به سازمان افزایش دهد و ایجاد احساسی مثبت در میان آن‌ها داشته باشد.

۴- تقدیر و تشویق به‌موقع و بجا: شناخت و تقدیر از کارکنان به خاطر کارهای خوب و انگیزه‌دهنده‌ای که انجام می‌دهند، می‌تواند احساس تعهد به سازمان را تقویت کرده و شادی را ایجاد کند. تشویق و تقدیر کارکنان به خاطر دستاوردها و تلاش‌های آن‌ها می‌تواند احساس ارزشمندی را تقویت کرده و شادی را ایجاد کند. همچنین تشویق کارکنان به توانمندی‌های نظامی خود و ارتقاء توانمندی‌های آن‌ها می‌تواند احساس ارتقاء و شادی و نشاط را تقویت کند.

۵- توجه به سلامت روحی و روانی کارکنان: ارائه خدمات روانی به کارکنان و توجه به سلامت روحی و روانی آن‌ها می‌تواند از پیشگیری از استرس و افزایش رفاه روانی نقش مهمی ایفا کند.

۶- فضا و تجهیزات و شرایط کاری مناسب: محیط نظامی ممکن است با شرایط فیزیکی سختی همراه باشد، مثلاً در مأموریت‌های عملیاتی و دوره‌های سخت و طاقت‌فرسا این شرایط می‌توانند به عوامل استرس‌زا تبدیل شوند. فراهم کردن تجهیزات و اماکن مناسب و شرایط کاری ایمن

می‌تواند به تحسین کارکنان از محیط کاری کمک کند و احساس نشاط را ایجاد کند. فضای کاری مناسب با تجهیزات و امکانات به‌روز می‌تواند از خستگی و استرس جلوگیری کند.

۷- ایجاد برنامه‌های تفریحی، فرهنگی و ورزشی: برگزاری فعالیت‌ها و برنامه‌های تفریحی، فرهنگی و ورزشی متنوع و مهیج برای کارکنان می‌تواند به ایجاد شادی و نشاط در محیط سازمانی نظامی کمک کند. برگزاری مسابقات و فعالیت‌های تفریحی در محیط نظامی، شادی و نشاط در کارکنان ایجاد کند. همچنین به افزایش سلامت جسمی و روحی و روانی کمک کند و نشاط را ترویج کند.

۸- شناخت کارکنان و ایجاد احساس امنیت: ایجاد احساس امنیت برای کارکنان در محیط نظامی اهمیت دارد. این امر به کارکنان اعتماد به محیط کاری می‌دهد و به افزایش شادی آن‌ها منجر می‌شود. برای ایجاد نشاط، نیاز است که به نیازها، اهداف شخصی، و مهارت‌های کارکنان توجه کنید. با شناخت بهتر کارکنان، می‌توانید برنامه‌ها و فرصت‌های توسعه‌ای مناسب ارائه دهید.

۹- ایجاد ارتباطات و تعامل اجتماعی در بین کارکنان: تشویق به تعامل و ارتباطات مثبت بین کارکنان و یگان‌های مختلف می‌تواند احساس تعلق و انگیزه را تقویت کند. ایجاد فرصت‌های تعامل باز و ارتباطات مکرر با کارکنان، احساس ارتباط نزدیک‌تر با سازمان و تیم را تقویت می‌کند.

۱۰- ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت: ارائه یک فرهنگ سازمانی مثبت که تعهد به اهداف سازمانی را ترویج می‌کند، به ایجاد شادی و نشاط در کارکنان کمک می‌کند. همچنین ترویج مقادیر مثبت و فرهنگ‌های مطلوب در سازمان می‌تواند احساس تعلق به سازمان و تیم را تقویت کند. توجه به زمینه‌های اجتماعی و تاریخی و فرهنگی شادی‌آفرینی مانند موسیقی حماسی و شعر حماسی و انواع جشن‌های کهن مانند جشن غدیر و جشن بعثت و... .

۱۱- ایجاد فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری: فرصت‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مرتبط با وظایف سازمانی می‌تواند احساس تعهد و انگیزه را افزایش دهد. احساس تعهد و مسئولیت در آن‌ها ایجاد کرده و نشاط را افزایش دهد. برگزاری جلسات منظم تیمی و تشویق به تعامل و همکاری می‌تواند ارتباطات بین کارکنان را تقویت کرده و به ایجاد نشاط کمک کند.

۱۲- طرح‌های ۳۱ گانه نورانی لیبیک یا امام خامنه‌ای<sup>(مدالطه‌العالی)</sup> و طرح‌های ۱۶ گانه مصباح فرهنگی: اجرای دقیق و به‌موقع طرح‌های مذکور خصوصاً طرح‌های مربوط به حوزه نیروی انسانی

می‌تواند بستری بسیار مناسب برای ایجاد شادی و نشاط در بین کارکنان فراهم نماید. همچنین افزایش ارتباط با خانواده، ارتباط فرهنگی و اجتماعی کارکنان با خانواده‌هایشان می‌تواند از افزایش رفاه و پشتیبانی اجتماعی نقش مهمی ایفا کند.

## قدردانی

این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است. نویسندگان مقاله لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت جامعه دانشگاهی و مسئولین و خبرگان سازمان‌های نظامی و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند، سپاسگزاری کنند.

## منابع

- احمدی بالادهی، سید مهدی؛ عزت ا... بابایی، نعمت‌الله طاهری. (۱۳۹۸). نقش نشاط سازمانی در بهبود سطح بهره‌وری کارکنان فرماندهی انتظامی استان گلستان. *فصلنامه علمی دانش انتظامی گلستان*، ۱۰(۳۷)، ۱۰۳-۱۲۶.
- پیوسته، علی‌اکبر، مسعودی پورلیبر، سید حمید، جاودان، اسماعیل. (۱۴۰۰). طراحی الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی (مورد مطالعه: یگان نظامی مستقر در شمال غرب کشور). *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۲۱(۸۲)، ۱۵۱-۱۷۸.
- پیوسته، علی‌اکبر، بخت‌آزمای، محمد، عمران‌زاده، اسماعیل، رستمی، باقر. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه در منطقه پدافند هوایی شمال غرب کشور. *علوم و فنون نظامی*، ۱۱۸(۶۰)، ۵-۳۰.
- تیبانیان، حسن و حیدری، رهام، (۱۳۹۹). بررسی اثربخشی شادی و نشاط کارکنان در سازمان‌های دولتی، ششمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین حسابداری، مدیریت و علوم انسانی در هزاره سوم، تهران.
- خداپرست، مهدی، باقرزاده، محمدرضا. (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی با تکنیک دلفی فازی. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۲(۲۸)، ۴۸-۶۵.
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل. (۱۳۹۱). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران، انتشارات صفار-اشراقی.
- دهقانی‌زاده، مرضیه، سلیمانی نامقی، هادی. (۱۴۰۲). *بررسی عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده رفتار شهروندی سازمانی؛ مورد مطالعه: یگان ارتش جمهوری اسلامی ایران*. *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، ۱۹(۶۶)، ۵۵-۷۲.

- زارعی متین، حسن؛ زلفا حق‌گویان (۱۳۹۷). شادی و نشاط در زندگی و محیط کار، تهران، مهربان.
- سبک‌رو مهدی، طباطبایی‌نسب سید محمد، احمدی زهرانی مریم، اسدزاده فیروزآبادی علیرضا. (۱۴۰۱). مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان یزد). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۴(۵۵): ۱۵۳-۱۷۴.
- سوداگر، اسما، ناستی زایی، ناصر. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی با نقش میانجی روحیه در محیط کار. *پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت*، ۷(۲)، ۶۱-۷۲.
- شریف‌زاده، حکیمه‌السادات، میرمحمدتبار، سید احمد، عدلی پور، صمد. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر نشاط اجتماعی در ایران؛ فراتحلیلی از تحقیقات موجود. *فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ*، ۱۰(۴۰)، ۱۵۹-۱۸۰.
- شاه حسینی، محمدعلی، کیماسی، مسعود، فیاضی، مرجان، خدادادیان، محمدرضا. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس تحلیل داده‌بنیاد (مورد مطالعه: بانک‌های ملت تهران). *مدیریت دولتی*. ۱۲(۲)، ۳۴۶-۳۷۶.
- علی‌زاده، ناهید، تابان، محمد، قلی‌پور سلیمانی، علی. (۱۳۹۶). بررسی نقش سرمایه روان‌شناختی در ایجاد نشاط سازمانی اعضای بسیج (مورد مطالعه: واحدهای فرهنگی ارشاد اسلامی استان ایلام). *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۳(۱)، ۹-۳۷.
- فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی، انتشارات آگاه، تهران، چاپ دوم.
- فانی، علی‌اصغر، آقازارتی، مهدی. (۱۳۹۲). شناسایی مؤلفه‌های شادی فردی و سازمانی و سنجش وضعیت این مؤلفه‌ها. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۱(۱)، ۶۹-۸۶.
- محمدطاهری، مریم، غلامرضا، ویسی، سیفالله، فضل‌الهی. (۱۴۰۱). عوامل و شاخص‌های ایجاد شادی در محیط تحصیلی دبیرستان. *روانشناسی تربیتی تکاملی ایران*. ۴(۲)، ۱۹۱-۲۰۳.
- معصومی نژاد، فرانک، فرخ سرشت، بهزاد، الوانی، سید مهدی، تقی پوریان گیلانی، محمدجواد. (۱۴۰۰). مدل‌سازی پیش‌ران‌های نشاط سازمانی کارکنان دانشی به روش تحلیل تماتیک. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۴۰۰(۴۷)، ۱۱-۲۲.
- ویلیام، دیویس. (۱۳۹۶). *صنعت شادی*، مترجم: اعظم وروشچی فرد، ناشر: بنگاه ترجمه و نشر کتاب پارسه، تهران.

- Al-Hadrawi, B., Jawad, A. R., & Al-Zurfi, A. R. (2023). Transformational leadership and its impact on realizing organizational happiness. *Journal of Production and Industrial Engineering*, 4(2), 60–73. RAME Publishers.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment, and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: A sampling weights in PLS path modeling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjm.v4i3.123>
- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear me out! This is my idea: Transformational leadership, proactive personality, and relational identification. *SAGE Open*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440221106620>
- Ataíde, I., Araújo, P., Araújo, A. M., Fernandes, R., Martins, E., & Mendes, F. (2023). Grateful workers, satisfied workers? A Portuguese study about organizational happiness during COVID-19 quarantine. *Behavioral Sciences*, 13(2), 2–11. <https://doi.org/10.3390/bs13020002>
- Anderes, S., Salas-Vallina, A., & Fernández-Guerrero, R. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(C), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.021>
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791–803. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.11.007>
- Cloutier, S., Jambeck, J., & Scott, N. (2014). The Sustainable Neighborhoods for Happiness Index (SNHI): A metric for assessing a community's sustainability and potential influence on happiness. *Ecological Indicators*, 40(9), 147–152. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2013.12.023>
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.09.002>
- Al Suwaidia, E. Y. M., Al-Shami, S. A., & Akmal, S. (2020). Applying structural equation model to develop a new model of happiness at the workplace in promoting employee happiness in public organizations. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 11(20), 311–320. <https://doi.org/10.22034/ijnaa.2020.69358>
- Rahmi, F. (2018). Happiness at the workplace. *Proceedings of the International Conference of Mental Health, Neuroscience, and Cyberpsychology*.
- Fernández, J. L. F., Gamez, M. A. F., De Querol Aragón, N., & Gil, A. C. (2018). Happiness at work, business behavior, and worker perceptions: A case study. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 8(18), 33–64. <https://doi.org/10.37716/rljae.v8i18.33>

- Ozen, F. (2018). The impact of the perception of organizational virtue on the perception of organizational happiness in educational organizations. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 124–140. <https://doi.org/10.29329/epasr.2018.202.10>
- He, J. (2021). Research on methods of improving employees' sense of happiness. In *International Conference on Social Development and Media Communication (SDMC 2021)* (pp. 1453–1456). *Education and Humanities Research*, 631(21). <https://doi.org/10.2991/ahsr.k.210224.265>
- Li, P. J., Wong, Y. J., & Chao, R. C. L. (2019). Happiness and meaning in life: Unique, differential, and indirect associations with mental health. *Counselling Psychology Quarterly*, 32(3), 396–414. <https://doi.org/10.1080/09515070.2019.1576144>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage.
- Tosten, R., Avci, Y. E., & Sahin, E. (2018). The relations between organizational happiness and organizational socialization perceptions of teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(1), 151–157. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.1.151>
- Tummers, L., Steijn, B., & Nevicka, B. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355–377. <https://doi.org/10.1177/0734371X17730975>
- Wesarat, P., Sharif, M., & Abdul Majid, (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78–88. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>